

学校编码: 10384
学号: X200215083

分类号__密级__
UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

论酒店业的成长规律

——从经验型酒店到知识型酒店兼析中国酒店发展对策

research on the development regulation of hotels(from
experience-style hotels to knowlege-style hotels)and
development strategy on domestic hotels

苏 浩

指导教师姓名: 宋培林 副教授
专 业 名 称: 工商管理(EMBA)
论文提交日期: 2007 年 10 月
论文答辩时间: 2007 年 11 月
学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2007 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论 文 摘 要

在快速多变的二十一世纪，知识、创新已成为经济活力的新源泉，各行各业都明显地感受到新经济带来的机会和压力，酒店业也不例外，在这个以不断创新为主旋律的新世纪，传统酒店将面临更大的挑战，关注知识和创新的酒店将可能获得比过去更多的发展机会。

如何把握住新经济带来的机会也是酒店从业人员面临的挑战。现今，酒店面临的外部环境日趋复杂、多变，酒店从业人员越来越难以凭借过去的经验去解读环境，例如：网络订房的模式对酒店的影响如何？伴随网络经济发展逐渐成长起来的后八零年代的年轻顾客对服务的期望是什么？如何了解中国在执行计划生育政策后成长起来的八零到九零年代的基层员工：他们的个性、他们的价值观？如何平衡服务“标准化”和“个性化”？如何平衡服务流程的相对稳定性和持续变革？如何解决服务质量的稳定性和高的员工流动率之间的矛盾？如何授权？如何保证员工有意愿、有能力处理顾客的投诉？这些问题是管理人员的经验无法彻底解决的，只有转变传统的观念，建立起知识型酒店的新观念，才有能力解决面临的问题，有机会成为一名优秀的酒店管理人员。

在知识型酒店中，有学习新知识能力的员工将被视为酒店最为关键的资产，在酒店完善的学习系统的支持下，通过知识型员工不断努力，知识能够在酒店中得以迅速、有效地传播，不断为酒店创造价值，打造有持久竞争优势的长青酒店。

中国现代酒店的发展历史相对于国外短了许多，在新中国建立初期酒店的发展由于实行计划经济体制而中断了近三十年，但改革开放后，作为中国最早开放的行业——酒店业经过二十多年的努力，已经取得了长足的进步，许多酒店管理人员在外资酒店先进的管理经营理念的熏陶下不断成长、成熟，就他们个人能力而言，也不逊色于境外同行，但从本土的酒店整体经营来看，他们的规模、效益和品牌影响力还是远远落后，其中的原因值得我们大家深思。本文就酒店发展规律-从经验型酒店到知识型酒店，以及中国酒店未来发展之路进行探讨。全文共分六章：

第一章 酒店及其特征。概要介绍酒店与其它行业不同的特征，并就酒店对从业人员的素质要求来探讨对酒店的传统及现代的定位认识。

第二章 经验型酒店、知识型酒店及其比较。介绍两种类型酒店的定义及特征，并对它们的差异性进行简要阐述。

第三章 从经验型酒店到知识型酒店——酒店发展的必经之路。从对全球酒店所面临的环境的深入分析来探讨现代酒店经营面临的困境，揭示酒店发展的规律——从经验型到知识型。

第四章 从经验型酒店到知识型酒店的转变——案例举证与风险分析。通过全球性酒店管理集团——洲际集团旗下酒店的变革实例，印证从经验型到知识型的必要性，同时对转变中可能存在的风险进行简要剖析。

第五章 中国酒店应对挑战的对策。从分析中国酒店现状入手，对中国传统酒店向知识型酒店方向发展提出具体的方法。

第六章 结论。对酒店从经验型向知识型转变规律以及其对中国酒店业发展启示进行总结。

关键词：经验型酒店；知识型酒店；发展对策

Abstract

With the coming of this constantly changing new era, knowledge and originality are becoming an essential source of economic impetus. In this creativity-orientated century, traditional hotel and catering industry is posed with unprecedented challenges. The greater the importance a hotel attach on knowledge and originality, the more opportunities it can grasp.

To best grasp the opportunities of the new economy, is a challenge confronting every hotel. Faced with the increasingly complex and rapid-changing external conditions in present-day society, hotels can by no means judge the new situation with former experience. As what is the influence of on-line reservation on hotel management? What do the late-80s generation who have grown up with the development of cyber economy expect from hotel service? How to get a clear perception of the characters and outlooks of the basic-level workers emerged in the 1980s and 1990s with China's family planning policy? How to balance between the standardisation and humanisation of hotel service, and between stability and reformation of the service procedure? How to maintain first-rate service with a frequently changing hotel staff? How to authorize? How to make sure that the staff deal with complaints positively and efficiently? These problems are hardly to be solved simply by managing experience. Only when a hotel executive establish a new conception of knowledge-orientated hotel management, can he excel in the fierce competition.

The process of the establishment of modern hotel industry in China is far shorter than that in the west. After the founding of the New China, due to the planned economy, the development of hotel industry had been suspended for 30 years. Nevertheless, since the reform and opening of China, after more than 20 years' efforts, as the first-opened industry in China, the hotel industry has attained remarkable progress. A great number of hotel administrators have matured under the influence of the advanced management concept in foreign-fund hotels, no less competent than their foreign counterparts.

However, taking the management of domestic hotels as a whole, we are still lagging far behind in terms of scales, efficiency and influence. The reasons behind deserve thoughtful reflection. This paper attempts to explore the way for future Chinese hotel industry in the light of the pattern of hotel industry development from the experience-oriented administration to a knowledge-oriented one. The paper contains six chapters.

Chapter 1. The main characters of hotel industry.

This chapter briefs the distinguishing characters of hotel industry. The author discusses how to establish the right perception of tradition and modernity in this industry in terms of the requirement of hotel staff.

Chapter 2. Comparative Analysis of Experience-orientated and Knowledge-orientated hotels.

This chapter gives a definition and the main characters of the two kinds of hotels and tries to find out their differences.

Chapter 3. From Experience-orientated to Knowledge-orientated—A Road We Must Follow

By the analysis of the present state of the world's hotel industry, the author tries to probe into the difficulties the world's hotel industry is faced and to shed light on the developing pattern of hotel industry, that is, the pattern of evolving from experience-orientated to knowledge-orientated management.

Chapter 4. The Change from Experience-orientated to Knowledge-orientated—Example of Cases and the Estimation of Risks

Through the case of the reform of the subordinate hotels of Inter-Continental Corporation, the author intends to prove that the change from experience-orientated to knowledge-orientated administration is a must-travel road for hotel industry and to predict the risks in the course of the reformation

Chapter 5. Advisable Solutions for China

By close look at the present developing of China's hotel industry, this chapter attempts to provide possible ways for China to deal with the transformation.

Chapter 6. Conclusion

This chapter leads to a conclusion of the reformation of hotel management from experience-orientated to knowledge-orientated and its enlightenment on China's hotel industry.

Keywords: Experience-orientated Hotels, Knowledge-orientated Hotels, Solutions for China.

目 录

前 言	1
第一章 酒店及其特征	5
第一节 酒店及其特征	5
第二节 基于从业人员素质和能力视角对酒店的传统认识	8
第三节 基于从业人员素质和能力视角对酒店的现代定位	9
第二章 经验型酒店、知识型酒店及其比较	11
第一节 经验型酒店及其特征	11
第二节 知识型酒店及其特征	13
第三节 经验型酒店与知识型酒店比较	15
第三章 从经验型酒店到知识型酒店——酒店的成长规律	19
第一节 全球酒店发展的趋势	19
第二节 酒店发展现实面临的挑战	21
第三节 应对挑战的策略——建立知识型酒店	23
第四章 从经验型酒店到知识型酒店的转变——案例举证与风险分析	29
第一节 从经验型酒店到知识型酒店的转变——案例举证	29
第二节 从经验型酒店到知识型酒店的转变——难点分析	41
第三节 小结	43
第五章 从经验型酒店到知识型酒店转变视角的中国酒店发展对策	44
第一节 中国酒店现状及挑战	44
第二节 中国酒店的管理现状特征	47
第三节 基于从经验型酒店到知识型酒店转变视角的中国酒店发展对策	49
第六章 结论	55
主要参考文献	56
后 记	57

厦门大学博士论文摘要库

前 言

对全球旅游市场进行分析, 2005 年全球接待旅游人数突破 8 亿, 到了 2006 年, 达到 8.42 亿。从近十年的统计来看, 全球平均增长率为 4%, 即使期间有一些不利因素, 例如 9.11 事件和一系列地区战争冲突, 但整体增长仍保持平稳。而亚洲的增长率几乎是世界的一倍, 达到了 7.1%, 在整个世界范围内的旅游份额, 接待人数方面亚洲大概占 20%, 同时 2006 年在收入方面首次超过了美洲地区, 成为世界第二大的市场份额占有地区, 毫无疑问, 亚太地区已成为世界旅游业的焦点。在传统意义上, 全球的旅游客源市场主要由美国、德国、英国和亚太地区的日本组成, 但根据最新的调查表明, 4 大新兴市场外加亚太其他地区蓬勃发展的力量, 已经逐步改变了世界旅游市场的格局。四大新兴市场——波兰、印度、中国和俄罗斯, 共同的特点第一就是 GDP 增长快, 第二人数基数大, 第三富裕阶层膨胀迅速。去年这四个国家在消费方面的增长分别为波兰 29%, 印度 28%, 中国 16%, 俄国 4.7%, 这些变化将引发全球酒店业格局的新变化。

在中国, 1982 年香港半岛集团正式接管北京建国饭店, 标志着国际饭店集团开始进入中国饭店市场。随后, 假日集团于 1984 年管理北京丽都假日饭店, 并在不到十年的时间里先后进军拉萨、桂林、广州、西安、大连、厦门、重庆等城市, 形成网络, 成为在中国直接管理饭店最多的国际饭店管理集团。与此同时, 喜来登、希尔顿、雅高、香格里拉、半岛、新世界、日航、华美达、凯悦、美丽华、太平洋、马尼拉等十余家酒店管理集团也陆续进入了中国市场。如果说, 八十年代进入中国的国际酒店集团对中国饭店的经营环境和盈利能力还缺乏充分的了解, 属于试探性拓展的话, 那么九十年代开始, 尝到甜头的国际酒店集团登陆中国市场的步伐明显加快, 这一时期是中国旅游业蓬勃发展的阶段, 同时也是国际酒店集团看好中国市场, 积极扩大市场份额的时期, 这期间又有马里奥特、最佳西方、凯宾斯基、喜达屋、豪生、文华、海逸等数十家国际酒店集团涉足中国市场, 出现了群雄逐鹿的局面。随着中国经济的迅猛发展及 2008 年奥运会的来临, 中国旅游业呈现更加蓬勃发展的趋势。据世界旅游组织预测, 前往中国的游客人数将以每年 8% 的速度增长, 位居世界之首。利好的形势吸引了全球各地的发展商

来中国投资或管理，到 2007 年 7 月止，较早进入中国的全球性酒店管理集团洲际集团已经管理了国内超过 70 家酒店，同时将集团投资重心放在中国，该集团计划到 2008 年将在中国管理超过 100 家的酒店。

其它进入中国市场的国际酒店集团如马里奥特、香格里拉、喜达屋、希尔顿、凯悦等也雄心勃勃，虽然这些集团所管理的酒店目前多数集中在旅游热点城市和大城市，但各集团的扩张计划已将其它旅游城市和地区性中心城市覆盖在内，加之本土品牌如锦江、金陵、建国、如家等的扩张，中国酒店市场可谓硝烟四起。

中国酒店业作为对外开放最早、与国际接轨程度最高的产业之一，经过了二十多年的发展，基本实现了由服务接待型向生产经营型的转换，不论是产业规模，还是管理水平和服务质量，相比计划经济时代的招待所都有显著提高，但与国际酒店成熟的百年发展史相比我国现代酒店业发展历史还很短，仍在许多方面显得不足。以下节选国际性的会计及管理顾问联盟公司——浩华管理顾问公司（酒店及旅游业顾问）与中国旅游饭店业协会合作的 2005 年酒店业调查报告（表 1）：

表 1：中国旅游饭店业协会合作的 2005 年酒店业调查报告

	以管理模式分类					
	国际管理	国内管理	业主自行管理	国际管理	国内管理	业主自行管理
	Int'l	Dom.	Indp.	Int'l	Dom.	Indp.
	5 星/Star	5 星/Star	5 星/Star	4 星/Star	4 星/Star	4 星/Star
部门收支						
以每间可供出租客房计算						
	RMB	RMB	RMB	RMB	RMB	RMB
部门收入						
客房	231,466	165,753	110,095	143,799	102,662	88,524
食品	85,317	88,354	59,438	52,456	47,985	52,573
饮料	24,241	17,546	10,218	10,100	9,094	9,308
其他餐饮	23,721	14,930	7,410	9,021	9,231	11,067
通讯	2,237	744	835	1,593	665	927
水疗及健身	4,460	7,564	3,325	1,872	5,636	7,986
小型营运部门	17,992	21,940	13,899	5,320	7,755	9,168
租金及其他收入部门	11,608	24,601	10,455	7,526	17,992	10,870
合计	398,971	341,195	218,050	229,997	192,137	174,697
部门支出						
客房	42,893	29,803	21,725	30,697	21,933	21,014
餐饮	76,157	77,599	53,753	48,252	44,813	49,732

通讯	2,268	1,315	1,389	1,782	1,344	1,802
水疗及健身	2,320	4,442	2,879	609	3,616	6,527
小型营运部门	6,933	28,165	8,315	3,892	5,297	6,212
租金及其他收入部门	1,517	835	1,132	902	2,210	3,900
合计	131,153	139,187	85,727	86,395	74,850	80,536

部门利润（亏损）

客房	188,573	135,951	88,369	113,102	80,729	67,511
餐饮	56,471	37,564	29,032	19,510	25,516	16,353
通讯	59	(572)	(553)	(189)	(679)	(875)
水疗及健身	2,140	3,122	446	1,263	2,020	1,459
小型营运部门	11,059	(6,226)	5,584	1,428	2,458	2,956
租金及其他收入部门	10,091	23,766	9,323	6,624	15,783	6,970
合计	267,817	202,008	132,323	143,602	117,288	94,162

未分配经营开支

行政及一般开支	28,691	40,617	26,468	24,451	26,699	28,465
市场推广及营销	19,008	8,038	5,381	9,084	4,548	4,425
能源	25,775	24,398	19,100	19,687	16,405	16,432
物业营运及保养	13,255	12,991	6,682	11,170	9,868	9,902
合计	86,183	81,840	38,403	62,974	54,238	49,338

管理费及固定费用前收益

	185,310	120,168	72,308	80,628	63,050	45,517
管理费（基本及奖金）	13,646	7,991	11,756	7,571	4,992	8,143
固定费用前收益	171,664	112,177	60,552	73,057	58,058	37,374
固定费用	25,679	31,510	5,957	16,554	13,915	8,632
税务及折旧前收益	147,829	88,357	56,135	59,456	40,782	30,790

和 2004 年相比，国际管理的酒店管理费及固定费用前收益提升了 16%，而国内管理的酒店管理费及固定费用前收益却下降了 6%。硬件投入总额称为酒店的承载力，在承载力不低于国外同行管理的酒店，有些甚至高于他们的情况下，收益却有相当的差距，什么是产生这些差异的关键呢？

是国际酒店管理公司的先发优势？不可否认，大多数的国际酒店管理公司历史悠久，是国外的上市公司，他们有资金、品牌、人力资源及客源市场的优势，特别是在境外客占相当比重的中国高端商务市场，他们的优势更加突显。而这些先发优势的确是只有二十多年发展历史的中国酒店在短期内完全无法弥补的。但凭借笔者近二十年在国际酒店管理公司任职的经验，发现在他们成功的道路上，有一种有意或是无意的行为是成功的原动力，而且这种行为有不断强化的趋势，那就是知识管理。酒店有意识地对知识进行管理并不断培养知识型员工，从而使

酒店从经验型向知识型逐步演化是这些优势产生的根源，但对大多数内资管理的酒店来讲，“经验”仍占主导地位，无法同那些崇尚知识，关注知识的保留与分享的国际酒店竞争。中国酒店要追赶国外同行，超越他们，改变传统的经验型酒店模式，向知识型酒店的模式转化，是中国酒店成功发展的唯一通道。

今年6月的三亚，全球酒店业论坛汇集了国内外众多酒店行业精英。而论坛的焦点，却是这个行业面临的空前危机。一个被广泛引用的数据是，中国酒店业80%的利润是其中20%的酒店创造的，而这20%的酒店中有80%是由外国酒店管理公司控制。距2008年北京奥运会仅一年，“竞争日趋激烈、挑战和机会并存”是目前中国酒店业的现状。本文通过当今酒店发展趋势，碰到的挑战以及对国际酒店管理公司的应对挑战采取的变革举措进行探讨，从理论上提出了从经验型酒店到知识型酒店这一酒店发展规律，这一理论对正处在高速发展的中国酒店如何在全球酒店新格局中占有一席之地有着一定的借鉴意义。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库